Melania-Gabriela Ciot

NEGOCIERI INTERNAȚIONALE



Presa
Universitară
Clujeană

MELANIA-GABRIELA CIOT

•

NEGOCIERI INTERNAȚIONALE

MELANIA-GABRIELA CIOT

NEGOCIERI INTERNAȚIONALE

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2021

Publicarea acestei cărți a fost finanțată prin fondul de Dezvoltare UBB 2021/ The publication of this book was supported by the 2021 Development Fund of UBB

Referenţi ştiinţifici:
Prof. univ. dr. Vasile Pușcaș
Prof. univ. dr. George Poede

ISBN 978-606-37-1306-4

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

Contents

Cuvânt înainte

Lumea internaționalizată de astăzi ne reamintește constant că armonia și echilibrul scenei internaționale trebuie întreținute constant și pot fi construite numai prin negociere și cooperare. De la abordările inițiale de soluționare a conflictelor de acum jumătate de secol, negocierea a devenit un instrument al diplomației tot mai sofisticat. Înțelegerea rețelelor complexe, multinivel și anticiparea acțiunilor diverșilor actori globali și regionali care compun aceste rețele se poate realiza printr-o cunoaștere aprofundată a mecanismelor și procedurilor de funcționare, dar, mai ales, prin prisma proceselor de negociere în care au fost angajați.

Interdependența complexă, cooperarea, parteneriatele și negocierea sunt conceptele cheie care descriu Sistemul Internațional Contemporan și care pot consolida ordinea internațională bazată pe reguli. Negocierea internațională este un domeniu în expansiune, care solicită competențe și cunoaștere avansate. Universitățile consacrate din Statele Unite ale Americii și cele din Europa au inițiat de mulți ani studiul negocierilor prin discipline de specialitate în planurile de învățământ ale facultăților aparținând profilului științe politice, științe economice, drept, etc. Unele dintre ele au înființat și consolidat masterate de cercetare sau profesionale în acest domeniu și centre de specialitate care asigură pregătirea practică, prin simulări, în domeniul negocierilor internaționale.

Preocuparea mea constantă pentru acest domeniu se întinde pe o perioadă de peste 10 ani, o dată cu studiile doctorale pentru cel de-al doilea doctorat și cu activitatea mea academică din cadrul Facultății de Studii Europene a Universității Babeș-Bolyai. Am realizat încă de atunci nevoia domeniului relațiilor internaționale din România pentru publicații științifice în aria negocierilor internaționale. Nu doar sub aspect teoretic, ci mai ales din perspectiva practică, formarea abilităților

de negociere răspunde unor cerințe ale pieței forței de muncă actuale. Simulările de negocieri pe care le realizez cu studenții par să fie cele mai atractive, iar includerea Centrului de Negocieri Internaționale pe care îl coordonez în cadrul Universității Babeș-Bolyai în rețelele profesionale oferă posibilitatea organizării unor sesiuni de pregătire de specialitate de către negociatori profesioniști din țară și din străinătate, cu expertiză și recunoaștere internațională.

Prezenta lucrare este o primă încercare personală de conturare a celor mai importante elemente din domeniul negocierilor internaționale, având în vedere timidele abordări ale subiectului în România. Ea se bazează pe literatura de specialitate, expertiza și cunoașterea pe care am dobândit-o în activitatea academică, dar și cea profesională exercitată la Ministerul Afacerilor Externe al României. Am înțeles nevoile celor care studiază și ale practicienilor (în special diplomați de carieră), de a avea, pe lângă cunoștințe sintetizate, utile și exemple, care să le folosească la transferul informațional. De aceea, am introdus și câteva studii de caz, analize ale unor cazuri de negociere internațională.

Cartea este structurată în patru părți, pornind de la definirea negocierii și prezentarea celor mai semnificative abordări din domeniu, la conturarea unor elemente importante ale procesului de negociere și etapelor acestuia, la descrierea formelor și tipurilor de negociere, până la includerea perspectivei psihologice, prin prezentarea rolului factorilor umani, încheind cu câteva aspecte interculturale în negocieri (parte ce va fi dezvoltată mai complex în viitoarele apariții editoriale).

Sunt convinsă că această lucrare este un instrument util celor interesați sau pasionați de domeniul negocierilor internaționale, iar studenții care vor lectura vor regăsi multe din cunoștințele și studiile de caz prezentate în cadrul cursurilor de Negocieri internaționale, Negocieri Europene sau Negocieri Interculturale pe care le susțin la Universitatea Babeș-Bolyai. Totodată, volumul are utilitate în dezvoltarea culturii politice contemporane și poate aduce un sprijin antreprenorilor, companiilor și mediului de afaceri.

Cluj-Napoca, 14.10.2021

Capitolul 1
Perspective generale
Ce este negocierea internațională?

1.1. Definind negocierea

De câteva decade, Sistemul Internațional se află într-un proces de redefinire și pare că încă doar reperele generale sunt stabilite, din moment ce evoluția evenimentelor de pe scena internațională determină, în continuare, reașezarea actorilor internaționali. Un lucru este sigur: dinamica evenimentelor internaționale a determinat ca actorii internaționali, în principal cei statali, să aducă politica externă și politicile internaționale în atenția publicului larg. Efectul este salutar, din perspectiva creșterii atenției, însă corecta interpretare a acestor evenimente, din perspectiva poziționării actorilor implicați și a acțiunilor consecvente, cresc și importanța nevoii unor opinii pertinente, bazate pe experiență și educație în domeniu. Este cazul negocierilor internaționale, politico-diplomatice, de afaceri sau sociale care au cunoscut, în special în ultimii 30 de ani, o expansiune considerabilă, ca număr, complexitate și scop[1]. Dacă odată negocierile erau limitate la domeniul securității internaționale, al comerțului internațional, acum ele s-au extins la subiecte ale mediului, științei, tehnologiei, probleme umanitare, etc[2] și, odată cu încheierea Războiului Rece și cu diminuarea semnificației puterii militare (*hard power*), statele-națiuni au devenit tot mai interdependente, lucru care a determinat o trecere de la metodele

---

[1] Victor Kremenyuk (ed.), *International negotiation: analysis, approaches, issues*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, 2002, p. 2.

[2] *Ibidem.*

tradiționale de negociere la metode alternative, adică o trecere spre o mai mare informalitate, perspective pe termen lung și rezolvarea comună a problemelor[3].

Sunt mulți autori care își încep lucrările spunând că negocierea este parte a vieții cotidiene. Eu voi completa și voi spune că târguiala și negocierea (așa cum ne-au învățat profesorii noștri) fac parte din viața noastră personală, profesională și socială. O lucrare în domeniul negocierilor internaționale va contribui la sporirea bagajului informațional al domeniului relațiilor internaționale, clarificând, mai ales în limba română, termenii de specialitate utilizați frecvent în mediul universitar și diplomatic, contribuind la sporirea consistenței domeniului de cunoaștere și interacțiuni al relațiilor internaționale.

Desigur, încă nu au fost realizate suficiente cercetări științifice asupra procesului negocierilor internaționale, iar ceea ce s-a realizat până în prezent probabil că nu este îndeajuns diseminat și discutat. Negocierile internaționale au crescut ca număr, devenind mult mai complexe la nivel tehnic și politic, dobândind noi dimensiuni, fiind alternative la soluționarea coercitivă a disputelor[4]. Acest lucru s-a întâmplat îndeosebi după încheierea Războiului Rece. Negocierile internaționale sunt permanente în instituțiile internaționale, precum Organizația Națiunile Unite, Organizația Tratatului Atlanticului de Nord (OTAN) sau Organizația de Securitate și Cooperare în Europa (OSCE). Sunt negocieri internaționale regionale permanente în Uniunea Europeană între Statele Membre, între instituțiile europene (Comisia Europeană, Consiliul European, Consiliul Uniunii Europene, Parlamentul European, etc.), între instituțiile europene și Statele Membre – la nivel intern european sau la nivel extern, între Uniunea Europeană și statele din vecinătate sau state terțe. Negocierile regionale se pot desfășura și în alte părți ale lumii: Asia de Sud-Est, Africa, Orientul Mijlociu, America Latină, etc. La nivel

---

[3] *Ibidem.*

[4] Victor A. Kremenyuk, „The Emerging System of International Negotiation”, în Victor Kremenyuk (ed.), *loc.cit.*, p. 23.

individual, statele pot iniția negocieri bilaterale în domenii precum securitatea, comerțul, afacerile consulare sau schimburi în domeniul artei, științei, educației[5].

Sistemul emergent al negocierilor internaționale este un concept nou, complex, care încadrează contextul și dinamica din acest domeniu al relațiilor internaționale[6]. Apariția lui a fost impulsionată de noua funcțiune dobândită de relațiile internaționale, aceea de a oferi alternativă la soluțiile coercitive ale unor probleme disputate. Aceasta pentru că unele abordări tradiționale au creat impasuri, blocaje sau neînțelegeri între teoreticieni și practicieni. Au fost cazuri când negocierea a devenit mai extinsă, dar nu mai eficientă; sau cazuri în care, deși a fost semnat un acord el va fi privit ca neechilibrat sau nedrept. Astfel, s-a resimțit nevoia de a interveni transformativ printr-o abordare holistă a negocierilor internaționale. Aceasta a fost determinată de creșterea interdependențelor globale și regionale care a solicitat un ***sistem emergent de negocieri internaționale***, cu propriile reguli, proceduri și modalități adecvate de evaluare a acestor dezvoltări.

Pentru viitorul Sistem Internațional este importantă menținerea caracterului cooperativ al negocierii, diminuând, astfel, competiția dintre state[7], în sensul sănătos al încurajării reducerii monopolului politicului. Paul Meerts consideră că negocierile internaționale trebuie văzute drept ***soluții alternative la război,*** dacă statele exercită control intern și extern la adresa oponenților prin construirea regimurilor[8], din cauza creșterii interdependențelor economice, a instituționalizării și legiferării proceselor, inclusiv ale celor internaționale. ***Negocierea*** devine un instrument viabil al procesului decizional care, în situații de criză, este trecut în auxiliar[9]. Howard Raiffa consideră negocierea drept a patra abordare a luării

---

[5] *Ibidem.*

[6] *Ibidem.*

[7] Paul Meerts, „Diplomatic Negotiations at Crossroads”, în *International Negotiations*, (25), 2020, p. 1.

[8] *Ibidem.*

[9] *Ibidem.*

deciziilor, alături de teoria deciziei, teoria deciziei comportamentale și teoria jocului[10].

Factorii schimbării în domeniul negocierilor internaționale au fost determinați de context și interdependențe, dar și de transformările societale și tehnologice. Aceștia sunt la originea apariției inovării în procesul negocierii, prin care se urmăresc obiective comune internaționale de dezvoltare care vor schimba chiar Sistemul Internațional Contemporan, aflat în tranziție și transformare. Această reconfigurare se impune și ca urmare a reconsiderării parteneriatelor tradiționale sau a modalităților clasice de soluționare a disputelor intonaționale, a configurării noilor centre de putere sau abordărilor culturale. Practic, este vorba de apariția unui model de negociere internațională, rezultat din contopirea celor două considerate „tradiționale" (cel cu aliații și cel cu non-aliații), un model nou, ***adaptativ***, care conține elemente pozitive (utilizarea rezolvării de probleme) și negative (supraviețuirea celui mai puternic)[11]. Însă procesul este departe de a fi finalizat și cred că va fi vorba, în viitor, de păstrarea unor caracteristici generale, adaptabile, flexibile și dinamice, a căror eficiență va fi determinată de măiestria negociatorului.

Unul din răspunsurile pe care le putem formula la întrebarea referitoare la schimbarea naturii interacțiunilor dintre state este legat de creșterea puterii mecanismelor legale, de valoarea puterii economice, care s-a schimbat odată cu inovațiile tehnologice, de probleme umanitare, care au adus și ele noi dimensiuni clasice configurațiilor puterilor mondiale și, desigur, de interdependențele globale și regionale între state, în ceea ce privește securitatea, economia sau protecția mediului. Creșterea interdependențelor statelor este intensivă și se manifestă între sferele în care statele sunt dependente unele de altele[12], devenind o rețea permanentă de interconectări și dependențe reciproce chiar și în cazul

---

[10] Howard Raiffa, John Richardson, David Metcalfe, (eds.), *Negotiation Analysis. The science and art of collaborative decision making*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002, p. 1.

[11] Victor A. Kremenyuk, *op.cit.*, p. 25.

[12] *Ibidem*, p. 27.

conflictelor[13]. Iar acest lucru a generat noi mecanisme pentru a încorpora schimbarea în sistemul global de dezvoltare, creând valoare și sursă de conflict, dar a adus și o mai mare deschidere și încredere în negocierea internațională și eficiența ei.

Putem aprecia că fiecare negociere internațională poate fi considerată și ca parte a politicii externe a fiecărui stat angajat în negocieri, dar și a sistemului emergent al negocierilor internaționale căruia îi aparține. În acest sens, s-au construit patru școli mari în domeniul teoriei și practicii negocierilor internaționale, politico-diplomatice și de afaceri:

(a) americană și anglo-saxonă;
(b) franceză;
(c) rusă și
(d) asiatică (japoneză, chineză, etc).

Fiecare dintre aceste școli accentuează și demonstrează științific propria-i viziune, fie că vorbim de un schimb de informații între părți sau dezbatere ori joc de putere și persuasiune, ori dialog între părți care duce la un acord. Toate abordările au ca linie comună ***negocierea ca proces***, tocmai pentru că este vorba de o dinamică, de context, de adaptare la evenimentele care apar pe scena internațională, la relațiile de interdependențe între state, la noile configurații de putere sau la soluțiile comune, ori interesul comun.

Școala americană și anglo-saxonă văd ***negocierea internațională*** drept un ***proces*** dinamic de abordare a unei dispute internaționale prin mijloace pașnice[14], altele decât cele juridice, cu scopul de a promova o anumită înțelegere sau a regla situația existentă între părțile interesate[15]. În cadrul acestui proces sunt elaborate propuneri specifice, cu scopul încheierii unui acord sau urmăririi unui interes comun, atunci când există

---

13 *Ibidem.*

14 Howard Raiffa, „Contributions of Applied System Analysis to International Negotiation", în Victor Kremenyuk (ed.), *loc.cit.*, p. 9.

15 Arthur Lall, *Modern International Negotiations: Principles and Practice*, New York: Columbia University Press, 1967, pp. xii, 404.

situații conflictuale[16]. Raiffa consideră că negocierile internaționale sunt mecanisme ce contribuie la menținerea stabilității și a predictibilității în relațiile internaționale. Echilibrul dintre război și pace nu ține doar de natura diferențelor care divid, ci și de procesul pe care îl utilizăm pentru a rezolva aceste diferențe[17].

Principalele orientări ale școlii americane și anglo-saxone sunt date de Roger Fisher (Harvard Law School), prin Programul Procese de Negocieri Internaționale (PIN), care continuă într-o formă complexă și consistentă, cu metode specific de negociere (INP Method) și diferite specializări – Harvard International Negotiation Program[18] (a se vedea pagina web a Harvard International Negotiation Program – https://inp.harvard.edu/).

Paul Meerts aduce o completare și, astfel, o definire mai complexă a negocierii: „un schimb de concesii și compensații în cadrul ordinii internaționale acceptate de entități suverane"[19], elaborând și o comparație sugestivă a negocierii, de „sandwich între cooperare și competiție".

Profesorul Vasile Pușcaș duce mai departe această abordare a cooperării în domeniul relațiilor internaționale, vorbind chiar de o cultură a cooperării care poate fi construită prin intermediul parteneriatelor, avansând prin negocieri spre parteneriate[20]. Parteneriatele sunt acele interacțiuni dintre actori prin care se păstrează identitățile distincte ale acestora și care deja au devenit frecvente din cauza interdependențelor determinate de globalizare, când concurența se desfășoară pe terenul cooperării, de unde apare „necesitatea negocierii colaborative, creative și constructive pentru a crea parteneriate"[21]. Prin urmare, construirea parteneriatelor (strategice) este o realitate a vremurilor actuale, a mediului politic, economic și social, devenind o nouă realitate prin negociere[22].

---

[16] Fred Charles Ikle, *How Nations Negotiate*, New York: Harper&Row, 1964, pp. xii, 274.
[17] Howard Raiffa, *op.cit.*, p. 9.
[18] https://inp.harvard.edu/, accesat 26.01.2021.
[19] Paul Meerts, *op.cit.*, p. 1.
[20] Vasile Pușcaș, *Negocieri pentru parteneriate*, Cluj-Napoca: Editura Școala Ardeleană, 2016, p. 16.
[21] *Ibidem*, p. 19.
[22] *Ibidem*, p. 23.

Profesorul Pușcaș concluzionează că ***negocierea pentru realizarea parteneriatelor*** este o negociere complexă, cu elemente ale negocierii bilaterale și multilaterale, ale negocierii de afaceri, dar și a negocierii sociale, comerciale, internaționale sau politico-diplomatice, cu particularități specifice, referitoare la intrarea sau ieșirea din relația partenerială[23]. Într-o accepțiune mai largă, ***negocierea internațională*** este definită drept un ***proces social***, de relaționare și comunicare[24].

Revenind la Paul Meerts, el abordează negocierea plecând de la actorii care inițiază procesul și care au trei variante de acțiune: *freeze*, *flee* or *fight*[25] (trad. liberă *îngheață*, *fugi* sau *luptă*), adică de a păstra aceleași mecanisme și proceduri ale negocierii, de a evita/scăpa de negociere sau de a se angaja într-un proces de negociere. Aceste moduri de acțiune posibile sunt determinate de factori interni sau externi contextului în care actorii operează: *interese*, *valori* și *putere* a căror alegere va determina și cele trei faze ale procesului de negociere: explorare, selecție decizie, faze pe care le regăsim în etapele pre-și post-negociere. Eficiența negocierilor internaționale constă în capacitatea de a gestiona actori, factori și procese, astfel încât rezultatele să fie atinse la costurile cele mai scăzute.

Un element important asupra căruia Paul Meerts insistă sunt *valorile* cuprinse în cultură, cu impact asupra negocierilor internaționale. Ele pot fi puse în planul de *interese*, dar au aceleași semnificații. La acestea se adaugă dimensiunea emoțională. Prezența valorilor în cultura vestică ia forma drepturilor omului, a apărării acestora, promovarea democrației, iar în culturile estice sunt legate de reputație, mândrie și onoare[26]. Negocierea *intereselor* deschide cale abordărilor tranzacționale, pe când *valorile* nu sunt negociabile, fiind considerate adesea un obstacol major în calea unei negocieri eficiente. Factorii de putere sunt cei care diferențiază semnificativ negocierile diplomatice de alte tipuri de negociere[27].

---

[23] *Ibidem.*

[24] *Ibidem*, p. 26.

[25] Paul Meerts, *op.cit.*, p. 3.

[26] *Ibidem*, p. 5.

[27] *Ibidem.*

„Centrul de gravitate al negocierilor internaționale" este ***negociatorul***, cu abilitățile sale, cunoaștere, experiență, capacitate intelectuală, abilitățile de socializare care determină în mare parte atingerea rezultatelor estimate[28]. Însă actorul esențial al negocierilor internaționale este *statul-națiune*, cel care deține principala „monedă" a negocierilor internaționale – suveranitatea[29], alături de care sunt organizațiile internaționale, corporațiile, partidele politice, comunitățile sociale și religioase.

Cel mai mare avânt l-au cunoscut negocierile internaționale odată cu dezvoltarea companiilor multinaționale prin creșterea activităților transnaționale. Specializarea în domeniul negocierilor s-a accentuat atât de mult, încât negocierile de afaceri pot fi considerate un alt teritoriu al cercetării noastre. Dacă am prelua perspectiva economică asupra negocierii internaționale ar trebui să avem în vedere maximizarea, soluția optimă și valoarea adăugată[30].

O interesantă perspectivă asupra definirii negocierilor internaționale în domeniul afacerilor, ce aparține școlii americane, identifică trei repere: interese, drepturi și putere[31]. Această abordare consideră negocierea internațională o modalitate de rezolvare a disputelor prin reconcilierea intereselor părților, prin aflarea părții căreia îi aparține dreptatea și care este mai puternică. Analiza merge mai departe, în termeni de cost al disputelor, satisfacția față de rezultat, efecte asupra relațiilor interpersonale și a recurenței disputelor. În sinteză, autorii evidențiază că, în general, costurile de reconciliere sunt mai mici și satisfăcătoare decât aflarea părții care are dreptate, care, în schimb, va costa mai puțin decât identificarea părții care este mai puternic.

---

[28] Victor Kremenyuk, *op.cit.*, p. 22.

[29] *Ibidem*, pp. 24-25.

[30] Vasile Pușcaș, *România spre Uniunea Europeană. Negocierile de aderare (2000-2004)*, Iași: Editura Institutului European Iași, 2007, p. 22.

[31] William Ury, Jeanne M. Brett, Stephen B. Goldberg, „Three Approaches to Resolving disputes: Interests, Rights, and Power", în Lewicki, Roy; Saunders, David. M.; Minton, John; W., Barry, Bruce (eds.), *Negotiation. Readings, exercises, and cases*, 4th edition, New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003, pp. 10-22.

Relația dintre cele trei elemente enumerate anterior poate fi configurată astfel:

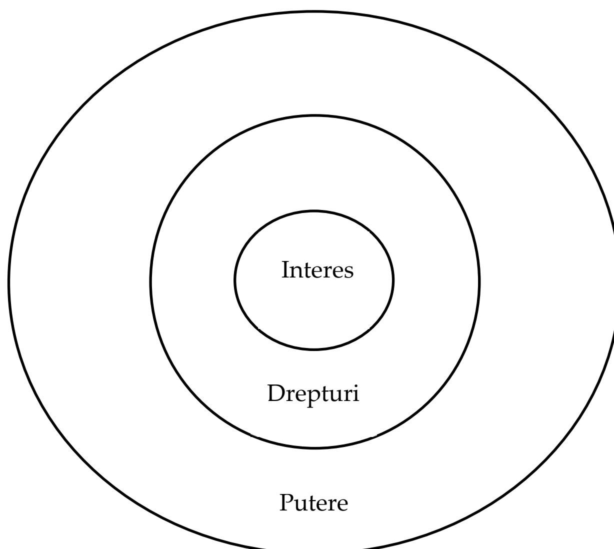


Figura nr. 2: Interrelația dintre interese, drepturi și putere
(adaptare după Ury, William; Brett, Jeanne M.; Goldberg, Stephen B., 2003, p. 14)

Tot în perspectiva unei abordări a ***negocierii de afaceri***, aceasta poate fi considerată drept un proces implicând două sau mai multe persoane sau grupuri de persoane care comunică între ei, în vederea obținerii unui acord[32].

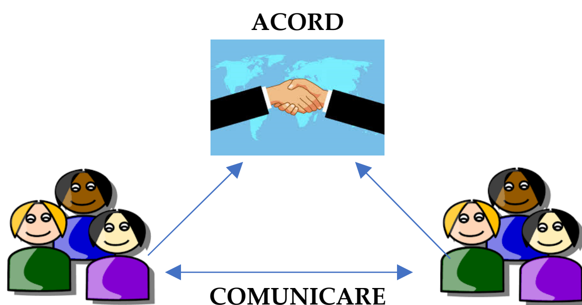


Figura nr. 3: Negocierea internațională ca proces de comunicare
(adaptare după Laws, 2000, p. 1)

[32] Anne Laws, *Negotiations*, London: Summertown Publishing Ltd, 2000, p. 1.

Continuând această abordare, Brett[33] adaugă o nouă definiție a negocierii internaționale, considerând-o un tip de piață în care părțile schimbă oferte, fiind vorba, de fapt, de o afacere în care părțile interacționează direct (chiar și electronic) și negociază pentru a împărți egal resurse. Totuși, negocierea nu este limitată la încheierea unei afaceri asupra unor resurse fixe. Putem asuma că negocierea, în toate culturile, este ***un proces de rezolvare a disputelor și de a lua decizii în*** echipe. Atunci când negociatorii au ajuns la un acord, resursele sunt împărțite, dar cantitatea de resurse disponibile pentru distribuție nu este fixă. Pentru negociere, fundamentale sunt circumstanțele în care se negociază și tipurile de acord la care ajung[34]. Autoarea subliniază importanța unui element – ***mediul multicultural,*** în care are loc negocierea, aceasta fiind și o modalitate de construire a unor legături între frontierele culturale[35]. Când reprezentanții părților care negociază aparțin unor culturi diferite, pot apare asumpții diverse legate de interacțiuni sociale, interese economice, solicitări legale și realități politice. În mediul global actual, negociatorii care înțeleg diferențele culturale și fundamentale negocierii au avantaje decisive la masa negocierii[36].

O completare binevenită, specifică școlii americane de negociere, aparține lui William Zartman și Maureen Berman și este evidențiată de Raymond Cohen[37], fiind accentuat rolul idiosincraziilor, în sensul diferențelor care pot fi acomodate într-o negociere internațională. Este vorba de o acceptare a „diferențelor naționale în comportamentul de negociere" prin care elementele culturale influențează „percepțiile și afirmațiile negociatorilor". Cu toate acestea, cei doi autori menționați argumentează că rolul elementelor culturale ale comunicării este doar periferic pentru înțelegerea funcționării procesului negocierii. Asupra acestui enunț vom reveni.

---

[33] Jeanne, M. Brett, *Negotiating globally. How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*, San Francisco: Josey-Bass a Wiley Company, 2001, p. XVII.

[34] *Ibidem*, p. 2.

[35] *Ibidem*, p. XVII.

[36] *Ibidem.*

[37] Raymon Cohen, *Negotiating across culture. Intercultural communication in an interdependent world*, Washington DC: United States Institute of Peace Press, 2002, p. 20.



Dr. Melania-Gabriela Ciot, (născută în 1975), este conferențiar universitar la Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca (România), Facultatea de Studii Europene. Este Directorul Școlii Doctorale „Paradigma Europeană” (în domeniul relații internaționale și studii europene), coordonatorul programului de masterat „Management și Negocieri Internaționale și Europene” și al Centrului de Negocieri Internaționale.

Dr. Melania-Gabriela Ciot are o intensă activitate științifică și de cercetare, care include cărți (16), capitole în volume colective (28) și articole și studii în jurnale internaționale și naționale (63). Interesele ei de cercetare sunt: negocierile, afacerile europene, proces decizional, idiosincrazii, diplomație culturală. A participat la numeroase conferințe științifice naționale și internaționale și proiecte ca manager, coordonator sau membru în echipele de cercetare.

A fost Secretar de Stat pentru Afaceri Europene la Ministerul de Externe între 2017-2019, fiind numită Reprezentant Special al Guvernului României pentru Relația cu Parlamentul European pentru perioada în care România a deținut Președinția Rotativă a Consiliului Uniunii Europene.



ISBN 978-606-37-1306-4